



Силабус
навчальної дисципліни
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ
2025-2026 навчальний рік

Освітня програма **Менеджмент**
Спеціальність **D3 Менеджмент**
Галузь знань **D Бізнес, адміністрування та право**
Рівень вищої освіти **другий (магістерський)**

Викладач	ТОКАРЕНКО Олена Іванівна
Посилання на сайт	https://edu.bdpu.org/course/view.php?id=3505
Контактний тел.	+380500120766
E-mail викладача:	lana1979-1@ukr.net oi_tokarenko@bdpu.org.ua
Графік консультацій	Індивідуально із застосуванням дистанційних технологій

Обсяг курсу на поточний навчальний рік:

Кількість кредитів/ годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	звітність
3/90	12	12	66	залік
	4	2	84	

Семестр: осінній (1 семестр)

Мова навчання: українська, англійська

Ключові слова: європейська інтеграція, політика згуртування, критерії вступу, інституційні механізми інтеграції..

Мета курсу – Формування у здобувачів системного розуміння сучасних проблем менеджменту в умовах європейської інтеграції, особливостей функціонування Європейського Союзу як наднаціональної соціально-економічної системи, а також набуття здатності аналізувати інтеграційні процеси, оцінювати їх вплив на управлінську діяльність і обґрунтовувати управлінські рішення з урахуванням європейських стандартів і практик.

Предмет курсу: закономірності, принципи та механізми функціонування Європейського Союзу, процеси європейської інтеграції, їх вплив на розвиток систем менеджменту, а також управлінські аспекти адаптації економік і організацій до вимог європейського середовища.

Компетентності та програмні результати навчання: *Загальні компетентності:* ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності). ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). *Фахові компетентності:* СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів. СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

Програмні результати навчання: ПРН1. Критично осмислювати, вибрати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. ПРН. 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями. ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

Зміст курсу:

Змістовий модуль 1. Європейська інтеграція: інституційні та політичні основи

Тема 1. ЄС – історія, інституції

Передумови європейської інтеграції після Другої світової війни; ідеї та концепції об'єднання Європи (зокрема, інтеграційна модель як альтернатива націоналізму); основні етапи формування ЄС (План Шумана, Європейське співтовариство вугілля і сталі, Римські договори, Маастрихтський договір); формування єдиного ринку та реалізація «чотирьох свобод»; еволюція інституційної структури ЄС; ключові інституції ЄС (Європейська Рада, Європейська Комісія, Європейський Парламент, Рада ЄС, Суд ЄС) та їх функції

Тема 2. Розширення ЄС

Сутність та принципи політики розширення ЄС; критерії вступу (Копенгагенські критерії: політичні, економічні, правові); процедура вступу до ЄС (статус кандидата, переговори, імплементація *acquis communautaire*); структура переговорного процесу та основні глави *acquis*; етапи інтеграції нових держав; особливості та тривалість переговорів; сучасні країни-кандидати та перспективи розширення ЄС

Тема 3. BREXIT

Правові механізми виходу з ЄС (стаття 50 Договору про ЄС); передумови BREXIT (політичні, економічні, соціальні фактори); хід референдуму 2016 року та його результати; позиції прихильників і противників виходу; переговорний процес виходу Великої Британії з ЄС; економічні та політичні наслідки BREXIT; вплив BREXIT на майбутнє європейської інтеграції

Тема 4. Досвід країн Центральної та Східної Європи на шляху до ЄС: уроки для України

Особливості трансформаційних процесів у країнах ЦСЄ; адаптація законодавства до норм ЄС; інституційні реформи та модернізація економіки; роль політичної стабільності та верховенства права; використання європейських фондів та інструментів підтримки; успішні практики інтеграції; ключові уроки для України

Тема 5. Особливості інтеграції України до ЄС

Правові засади відносин Україна – ЄС (Угода про асоціацію); етапи європейської інтеграції України; статус кандидата на членство в ЄС; адаптація українського законодавства до *acquis* ЄС; ключові реформи (судова, антикорупційна, економічна); виклики інтеграції в умовах війни; перспективи членства України в ЄС

Змістовий модуль 2. Європейські управлінські практики та політики

Тема 6. Політика єднання ЄС та Структурні фонди

Сутність політики згуртованості (*cohesion policy*); цілі регіонального розвитку ЄС; інструменти фінансової підтримки (Структурні фонди, Фонд згуртованості); принципи розподілу коштів; механізми управління проєктами; вплив структурних фондів на розвиток регіонів; приклади реалізації програм; значення для країн-кандидатів

Тема 7. Корпоративне управління в Європейському Союзі: принципи, стандарти та регуляторні механізми

Сутність корпоративного управління в ЄС; нормативно-правова база (*Company law*, директиви ЄС); принципи корпоративного управління (OECD); модель “*comply or explain*”; структура органів управління (рада директорів, акціонери, стейкхолдери); принципи

прозорості, підзвітності та етики бізнесу; вплив корпоративного управління на ефективність управлінських рішень

Тема 8. Європейські моделі досконалості управління та якості: EFQM і підходи до публічного управління

Концепція якості управління в ЄС; модель EFQM (лідерство, стратегія, процеси, результати); підходи до управління якістю в публічному секторі (EU Toolbox); принципи good governance (ефективність, прозорість, підзвітність); управління результативністю (performance management); застосування європейських моделей управління в організаціях

Тема 9. Європейські бізнес-практики

Управління інноваціями в ЄС (програми підтримки, цифровізація, Horizon Europe); моделі сталого розвитку (Green Deal, circular economy); корпоративна соціальна відповідальність (CSR) у ЄС; інтеграція екологічних та соціальних стандартів у бізнес; вплив європейських практик на сучасний менеджмент

Методи навчання: Словесні (пояснення, розповідь, лекція, семінари, бесіда; наочні (презентації); практичні: (аналіз конкретних ситуацій); методи стимулювання навчальної діяльності (метод навчальної дискусії, метод опори на життєвий досвід здобувачів, створення ситуацій пізнавальної новизни); методи контролю і самоконтролю (метод усного контролю, метод письмового контролю).

Політика курсу (особливості проведення навчальних занять): Використання інструментів штучного інтелекту (ШІ), таких як ChatGPT, Grammarly, Claude, Gemini та інших подібних платформ, допускається як допоміжного інструменту лише у випадках, передбачених умовами завдання, з дотриманням положень Політики використання штучного інтелекту в освітньому процесі Бердянського державного педагогічного університету.

Зокрема, інструменти ШІ можуть використовуватися для:

- пошуку та формулювання ідей управлінських рішень;
- пояснення теоретичних положень менеджменту;
- структурування матеріалу (зокрема при підготовці презентацій);
- попереднього аналізу інформації;
- перевірки грамотності та оформлення тексту.

Водночас використання ШІ не може замінювати самостійне виконання аналітичних завдань, розв'язання ситуаційних задач, обґрунтування управлінських рішень, а також підготовку індивідуальних завдань і презентацій. Усі результати, подані здобувачем, мають бути усвідомленими, перевіреними та обґрунтованими.

Суттєве використання інструментів ШІ підлягає обов'язковому розкриттю у письмових роботах відповідно до політик БДПУ (Політика використання штучного інтелекту в освітньому процесі, рекомендації GAIDeT тощо). Розкриття подається у вигляді декларації, яка розміщується наприкінці роботи або перед списком використаних джерел. Недекларування використання ШІ розглядається як порушення академічної доброчесності.

У декларації зазначаються: використані інструменти ШІ, їх версії та дати застосування; завдання, для яких застосовувався ШІ (зокрема: генерація ідей, пояснення теорії, допоміжний аналіз); рівень участі здобувача у виконанні роботи; підтвердження особистої відповідальності за отримані результати та управлінські висновки.

Використання ШІ є допустимим лише як допоміжний інструмент і не може застосовуватися для автоматичного виконання ситуаційних завдань, формування управлінських рішень або підготовки індивідуальних робіт без належного опрацювання здобувачем.

Технічне й програмне забезпечення/обладнання, наочність: технічне (комп'ютер, проектор); програмне (MicrosoftOffice: PowerPoint, Word, Moodle, репозитарій); наочність (презентації у форматі PowerPoint).

Система оцінювання та вимоги: Система оцінювання результатів навчання передбачає накопичувальне нарахування балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру. Максимальна кількість балів становить 100, які розподіляються між роботою на практичних заняттях, самостійною роботою та виконанням індивідуального науково-дослідного завдання. Оцінювання в межах кожної теми здійснюється за такими видами діяльності: відповіді (усні та письмові), виконання практичних завдань, конспектування та інші форми самостійної роботи. За кожну тему здобувач може отримати від 0 до 5 балів, з яких 0–4 бали нараховуються за відповіді (повнота, логічність, аргументованість, правильність використання термінології), та 0–1 бал - за виконання практичних завдань або елементів самостійної роботи (вчасність, правильність, самостійність виконання). Для окремих тем оцінюється конспектування (0–1 бал), що передбачає системність і повноту опрацювання матеріалу.

У межах змістового модуля 1 (теми 1–5) здобувач може отримати до 35 балів, з яких до 20 балів - за роботу на практичних заняттях (відповіді), до 12 балів - за виконання завдань, до 3 балів - за конспектування. Додатково передбачено модульний контроль (тестування, письмова робота або комбінована форма), який оцінюється від 0 до 10 балів залежно від повноти засвоєння матеріалу, правильності відповідей та рівня аналітичного мислення.

У межах змістового модуля 2 (теми 6–9) здобувач може отримати до 30 балів, з яких до 16 балів - за відповіді на практичних заняттях, до 11 балів - за виконання завдань, до 3 балів - за конспектування. Модульний контроль 2 також оцінюється у межах 0–10 балів за аналогічними критеріями.

Окремим видом оцінювання є індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ), за виконання якого здобувач може отримати до 35 балів. Оцінювання ІНДЗ здійснюється за такими критеріями: актуальність і коректність обраної теми; глибина аналізу; обґрунтованість висновків; використання наукових джерел; самостійність виконання; якість оформлення та рівень захисту результатів.

Загалом за роботу в межах змістових модулів здобувач може набрати до 65 балів, а разом з ІНДЗ - до 100 балів, що становить підсумкову оцінку з дисципліни.

Розподіл балів, які отримують здобувачі

Поточне оцінювання та самостійна робота											Виконання ІНДЗ	Сума
Змістові модулі												
ЗМ1					ЗМ2							
T1	T2	T3	T4	T5	M1	T6	T7	T8	T9	M2		
5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	10	35	100

Система нарахування балів

	Кількість балів				Разом
	Практичні заняття		Сам.робота		
	Відповіді (усні, письмові)	Виконання завдань	конспектування	Інд. завдання	
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1.					
Тема 1.	0-4	0-1			0-5
Тема 2.	0-4	0-1			0-5
Тема 3.	0-4		0-1		0-5
Тема 4.	0-4		0-1		0-5
Тема 5.	0-4		0-1		0-5

Модульний контроль 1		0-10			0-10
Разом за змістовим модулем 1	0-20	0-12	0-3		0-35
Змістовий модуль 2.					
Тема 6.	0-4	0-1			0-5
Тема 7.	0-4		0-1		0-5
Тема 8	0-4		0-1		0-5
Тема 9.	0-4		0-1		0-5
Модульний контроль 2		0-10			0-10
Разом за змістовим модулем 2	0-16	0-11	0-3		0-30
Виконання ІНДЗ				0-35	0-35
Разом за змістовні модулі	0-36	0-23	0-6	0-35	0-100
Всього					0-100

Узагальнені критерії оцінювання

90–100 балів (A) – здобувач демонструє системне та глибоке розуміння теоретичних і прикладних засад менеджменту організацій, вільно оперує понятійним апаратом, здатний комплексно аналізувати функціонування організації як системи, оцінювати ефективність управління та обґрунтовувати стратегічні й оперативні управлінські рішення в умовах невизначеності. Самостійно виконує всі види завдань, логічно та аргументовано подає матеріал. Практичні, аналітичні та індивідуальні роботи виконані на високому рівні, містять обґрунтовані висновки та елементи самостійного аналізу. Презентація результатів є чіткою, структурованою та переконливою.

78–89 балів (B) – здобувач добре засвоїв навчальний матеріал, уміє застосовувати знання для аналізу діяльності організації, оцінювання управлінських процесів та прийняття рішень, допускає незначні неточності. Завдання виконані якісно, з дотриманням основних вимог. Роботи є змістовними, але можуть містити окремі недоліки у структурі або глибині аналізу. Презентація результатів достатньо чітка.

65–77 балів (C) – здобувач має достатній рівень знань, розуміє основні положення дисципліни, але не завжди впевнено застосовує їх у практичних управлінських ситуаціях. Виконання завдань містить окремі помилки, потребує уточнення або доопрацювання. Аналітичні роботи частково відповідають вимогам, структура не завжди логічно витримана. Презентація результатів є зрозумілою, але недостатньо аргументованою.

58–64 бали (D) – знання здобувача є фрагментарними, спостерігаються труднощі у застосуванні теоретичних положень для аналізу організаційних процесів і управлінських ситуацій. Завдання виконані частково або з помилками. Роботи потребують суттєвого доопрацювання, висновки недостатньо обґрунтовані. Презентація результатів є неповною або слабо структурованою.

50–57 балів (E) – здобувач відтворює окремі теоретичні положення на елементарному рівні, не демонструє сформованих навичок аналізу діяльності організації та обґрунтування управлінських рішень. Завдання виконані неповністю, із значною кількістю помилок. Роботи мають низький рівень логічності та аналітичності. Потребує суттєвої допомоги викладача.

35–49 балів (FX) – здобувач має поверхневі знання, не володіє основними поняттями дисципліни, не здатний застосовувати їх на практиці. Завдання виконані частково або неправильно. Роботи не відповідають встановленим вимогам. Потребує повторного складання.

1–34 бали (F) – здобувач не засвоїв навчальний матеріал, не виконав основні види завдань, не володіє базовими навичками аналізу діяльності організації та прийняття управлінських рішень. Вимагається повторне вивчення освітньої компоненти.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка за університетською шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС
90-100	A
78-89	B
65-77	C
58-64	D
50-57	E
35-49	FX (з можливістю повторного складання)
1-34	F (з обов'язковим повторним вивченням ОК)

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Європейська та євроатлантична інтеграція: навчальний посібник / О.В.Баула, Т.В. Божидарнік, Т.М. Вісіна, Н.М. Галазюк, О.М. Зелінська О.Я.Кравчук, П.Я. Кравчук, Л.В. Корольчук, О.М. Лютак, Т.Л. Никитюк, Л.В. Савош, О.А.Урбан. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – 328 с.
2. Європейська економічна інтеграція: навчальний посібник / С.М. Кваша, О.М. Файчук, О.В. Файчук. Київ : НУБіП України, 2019. 282 с.
3. Кордон М.В. Європейська та євроатлантична інтеграція України. 2-ге видання. Навч.посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 172 с.
4. EU accession process: STEP BY STEP. European Union, 2022. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/eu_accession_process_clusters%20%28oct%202022%29.pdf

Додаткові

5. Tokarenko, O., Kryzhko, V., Danylo, S., & Kondratenko, Y. (2025). Guiding resources of economic development in the concepts of cultural and human capital by L. Harrison and T. Schultz. *European Science*, 3(sge36-03), 43–84. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-36-03-005>
6. Токаренко О.І. Освіта для сталого розвитку. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання/В.Крижко, В.Курило, О.Боднар, Г.Луценко, О.Козлова. – Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. – 912 с. – с. 539-544.
7. Gudz, P., Gudz, M., & Tokarenko, O. (2025). Ukraine's irreversible path to European integration: A comparative analysis through the lens of historical impossibility and evolutionary complexity. *Roczniki Ekonomiczne Akademii Kujawsko-Pomorskiej*. 2025. <https://akp.bydgoszcz.pl/rekpsw/biezacy-numer>

Інтернет-ресурси

8. Company law and corporate governance in the EU : веб-сайт. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en
9. Green paper. The EU corporate governance framework : веб-сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52011DC0164>
10. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf
11. The EFQM Model : веб-сайт. URL: <https://efqm.org/the-efqm-model/>

12. Quality of Public Administration : A Toolbox for Practitioners. Luxembourg : Publications Office of the European Union. URL: https://iskm.issa.int/sites/default/files/2017-11/01%20T2017%20Abridged%20version_web_0.pdf
13. Models and Tools for Quality Approach in Public Administration in European Union : веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/366959278_Models_and_Tools_for_Quality_Approach_in_Public_Administration_in_European_Union
14. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>, <https://stat.gov.ua/uk> .
15. The World Bank Group <https://data.worldbank.org/indicator>
16. Нормативна база БДПУ : веб-сайт. URL: <http://bdpu.org/normatyvna-baza-bdpu/>
17. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського : веб-сайт. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> .